RESEARCH HIGHLIGHT

July 2005

Socio-economic Series 05-024

CASE STUDY ON THE CARMA CENTRE FOR EXCELLENCE IN HOME BUILDING AND LAND DEVELOPMENT

INTRODUCTION

This case study examines the development and outcomes of the Calgary-based Carma Centre for Excellence in Home Building and Land Development. As an industry-driven approach to addressing skill and labour shortages in the local residential construction industry, the Carma Centre is a particular applied strategy, which could be replicated in other locations across Canada to improve the industry's approach to trades training and professional development.

The industry's human resources issues include an aging workforce in the trades, fewer new entrants to the industry and a growing concern about a skills shortage among new workers. The Carma Centre evolved to address specifically these human resources issues: the industry's overall lack of investment in training and development; the lack of succession planning and a perceived lack of awareness and respect for a career in the trades, on the part of youth and their influencers. CMHC has been involved in supporting a broader initiative in conjunction with the Canadian Home Builders' Association and Social Development Canada (formerly, Human Resources Development Canada) to identify a strategy for addressing national shortages in the construction trades.

The Carma Centre, incorporated in April 2000, was funded by key industry members and it was named after the initial funders, Carma Developers, a Calgary-based company. The Carma Centre's partners include:

- The Calgary Region Home Builders Association (CRHBA)
- The Professional Home Builders Institute of Alberta (PHBIA)
- The Alberta New Home Warranty Program (ANHWP)
- The Southern Alberta Institute of Technology (SAIT)
- The Calgary Board of Education (CBE)

The Carma Centre's goals include developing and maintaining a skilled workforce for Calgary's professional homebuilding industry and promoting specialized training by defining the basic opportunities and occupations in the residential construction and land development industry. The Carma Centre pursues local partnership-based initiatives with industry, educational institutions, government and residential construction organizations.

METHODOLOGY

The study approach involved conducting in-depth interviews with:

- Carma Centre's board members, industry supporters and other representatives from the residential construction industry
- Alberta government representatives
- Calgary School Board administrators, principals, career practitioners and construction teachers
- Industry association directors
- Post-secondary institutions representatives
- Representatives from groups of special interest to CMHC as a potential labour force in Calgary's residential construction industry (for example, women and Aboriginals)

Canada

CMHC SCHL
HOME TO CANADIANS

The methodology included on-site interviews with trade contractors and focus groups, with school and career counselors. The qualitative information was supplemented by a literature review. Information for the case study was gathered from November 2003 to February 2004. The study took into consideration that a number of the Carma Centre initiatives are still in development stages and will evolve over time. It reviews the milestones that were achieved at that time.

FINDINGS

Key business development activities completed in the Carma Centre's formative years include:

- Identifying existing training initiatives to avoid duplication.
- Conducting an industry needs assessment to identify critical labour shortage categories.
- Soliciting five-year funding pledges from industry.
- Recruiting supporters at different funding levels.

In addition to strong financial commitment from industry, the Carma Centre received grant funding from CMHC, and project-specific funding from Human Resources Development Canada, Alberta Human Resources and Employment, and the Alberta Real Estate Foundation.

The Carma Centre's strategic plan is to act as industry champions and organizers—not to educate or to develop curriculum. Its specific role is to act as a facilitator for organizing, coordinating and focusing the assets and resources related to skills development in residential construction.

The Carma Centre includes a volunteer board of 12 members made up of founding board members, builders, government representatives, trade contract suppliers and representatives from educational institutions. The Board holds annual planning sessions to set short- and long-term goals. The various committees are created on an "as-needed" basis and some are "held in advance." Directors-at-large provide special support and advice to the committee members. On a day-to-day basis, the Carma Centre operates with an Executive Director and two assistants.

Finance:	For fundraising
Government Relations:	To explore government funding opportunities and maintain a high profile with public officials
High School Relations:	To promote carreer awareness through home building projects, a summer mentorship program, career fairs, and to respond to individual requests for information or presentations.
Programs:	To work with the Professional Home Builders Institute of Alberta (PHBIA) and the Southern Alberta Institute of Technology (SAIT) to produce industry-required courses
Publicity:	To create greater awareness within and without the industry for recruitment, continuing education, skills training and upgrading
Marketing:	To develop a strategic marketing campaign; to connect with the high schools and the high school sub-committees; and to focus on promoting the career pathways model.

Figure 1: The Carma Centre's Committees and their mandates

Initiatives

The Carma Centre's key objectives include raising awareness about career opportunities available within the residential construction industry and creating valued training systems for workers and industry. While the target market is primarily high school students, the Carma Center's plans include the engagement of influencers such as teachers and parents.

The first objective was to get their name "in front of industry and the community." The Carma Centre has received strong publicity and media coverage, primarily because of its uniqueness. Some of the early stage initiatives included conducting research to investigate attitudes and awareness; developing a website to serve as a database of information and to be used as a point of access to create awareness; attending trade shows and producing brochures, posters and CDs for distribution. As a result, in 2000, the Carma Centre received an award under CMHC's Housing Awards Program (HAP).

The Carma Centre has evolved into a multi-faceted organization to respond to the growing needs of the residential construction industry and to address the key factors affecting its labour supply. Some of the key products and initiatives underway include:

- Certification of key trades
- Occupational Descriptions and Skills Profiling Project (Skills Passport and Career Ladders)
- Career Pathways in Professional Homebuilding Project
- Summer Mentorship program

Certification of key trades

The Carma Centre believes that certification will respond to industry's need for future training and will remedy some of the challenges for attracting young people to the trades. Its plan for addressing a less-than-favorable societal perception of the occupations in the industry includes a combination of raising awareness of the career laddering possibilities, and developing an accreditation process. The Carma Centre is currently negotiating with the Alberta Apprenticeship and Industry Training Board to implement the residential trades certification.

Some of the challenges to certification include the potential that a "made-in-Alberta" certification could limit work mobility between provinces; the difficulty of gaining full buy-in by industry to support hiring only certified workers; and the maintaining of residential construction wage at levels comparable to those in commercial and industrial construction.

Skills Passport and Career Ladders

With input from industry, the Carma Centre is validating occupational descriptions for 48 occupations in residential construction industry and developing Career Ladder profiles for each one. They are working with industry to define job functions and the skill development required to move from pre-employment to a skilled craftsperson.

Another key initiative is to complete a Skills Passport[1] for each of the residential construction occupations. The Skills Passport is based on a model used by the manufacturing industry. This initiative will result in a career-planning tool that outlines all of the competencies and skill requirements for an occupation. The Passport will assist workers in evaluating their transferable skills and identifying the career directions they can pursue. A critical milestone for the Carma Centre will be the implementation of the Passport which, to be successful, will require support from industry and the school system. This product will be pilot tested in the spring of 2005.

Career Pathways in Professional Homebuilding Project

The Career Pathways program allows students with clear career goals to begin learning skills in the residential construction trades while attending high school. Students participating in the program will achieve advanced placement at a post-secondary institution. The program includes opportunities for work experience, mentorship, internship and working in a summer program.

Together, the Carma Centre, SAIT and the high schools are working on the initial development of the Career Pathways Program for residential construction. This involves the review and revision of both the high school curriculum and the SAIT curriculum to identify training and educational gaps. While this program will require gradual implementation, launching the joint program is the next critical milestone for the Carma Centre. While moving towards the Career Pathway model is a paradigm shift already occurring in high schools, it poses the greatest challenge for the Carma Centre as high schools adjust curriculum and finances to a new responsibility of preparing students for the workplace.

Summer Mentorship Program

A significant accomplishment for the Carma Centre has been their relationship with youth and the interest the students have expressed in participating in a mentorship program.

Using the Calgary Board of Education's internship model as an opportunity to introduce high school students to the residential construction industry, the Carma Centre

[1] A Skills Passport is a physical document that records an individual's mastery of skills and competencies required for a particular occupation.

formally implemented the Home Builders Summer Mentorship Program in 2000. The Summer Mentorship Program provides work experience opportunities for students interested in the industry, and an occasion to introduce them to the many options available in residential construction. In addition to promoting the trades as a career, the Carma Centre is also promoting entry into residential construction in occupations such as administration, sales and management.

While the mentorship project has been a positive accomplishment, unresolved issues remain. These include the challenge of matching the student with the right opportunity and convincing industry to dedicate more time and resources to the program.

Marketing

The Carma Centre's marketing strategies are being implemented in stages. In addition to the youth and public awareness initiatives that occurred during the early formative stage, the next large marketing program will occur in the spring of 2005 and includes:

- introducing the Skills Toolkit[2] into the high schools
- marketing the industry to the students' influencers including parents and teachers

Non-Traditional Worker Groups

The Carma Centre is in the early exploratory stages, studying ways to involve non-traditional workers as a potential source of labour supply. These include:

- Women
- Aboriginals
- Out-of-school and Disadvantaged Youth

Currently, the Carma Centre is concentrating on successfully implementing their programs in high schools before turning their resources to non-traditional pools of workers.

Key Success Factors of the Carma Centre

- **Information and Research**. This has added value to the industry by providing insight on current and future labour issues and training requirements.
- **Being Proactive**. As an industry-led initiative, industry has been involved at the beginning of the planning stages, as well as the government in a supporting role.
- **Committed Supporters**. The Carma Centre is led by a board of visionary industry leaders committed to achieving their objectives.
- **A Focus on Partnerships**. Gaining recognition by the Calgary Board of Education of the value of working with industry has been a considerable accomplishment. This has significantly heightened the profile of residential construction as a career opportunity within the school system.
- **Funding Support**. The attention to cost effectiveness has been one of the strengths of the Carma Centre. Financial support from within the residential construction industry has allowed the Carma Centre to focus directly on the goals of working with youth, parents and teachers. Government funding has allowed the Carma Centre to implement special projects such as, exploring non-traditional workers as a potential source of labour supply.

Future Initiatives

Future Carma Centre work includes the finalization of:

- Development and launch of a marketing toolkit aimed at youth awareness
- Curriculum development
- Network development
- Additional liaison efforts with school boards and secondary schools, and post-secondary institutions.

CONCLUSIONS

The Carma Centre is a unique labour market initiative involving construction industry partnerships with educational organizations and government. The Calgary residential construction industry has shown leadership in recognizing, ahead of others, the employment and skills issues in the local residential construction industry. Day-to-day competitors have banded together to work at resolving the industry's short- and long-term human resources concerns in a practical and industry-relevant manner.

The Carma Centre's strategic alliances have focused on building partnerships with post-secondary and secondary institutions to deliver training, rather than becoming a competitor of these institutions. The case study notes that education, partnerships and networking are key components of the Carma Centre concept. It provides an in-depth

[2] The Skills Toolkit includes career information which is targeted towards high school students. The information comprises a complete suite of occupational descriptions of careers within the residential construction industry. This information which will be distributed in high schools is uniquely packaged in a box in the shape of a trade's toolbox.

106-03228/

review of the Carma Centre, the steps that led to training and awareness initiatives, and involvement in the Calgary Board of Education's Career Pathways program.

On a national level, the importance of looking at the Carma Centre as a model includes:

- *Housing Affordability*: The skilled worker shortage in the home building trades is resulting in building delays and is adding to the cost of new homes.
- *Housing Quality*: Quality standards are a key issue affecting the residential construction industry across Canada. The lack of industry accreditation will continue to decrease the quality of homebuilding.
- *National Labour Shortages*: Statistics Canada reports only 12 per cent of Canadians aged 25 or older (2.4 million) are qualified in a trade. A 2002 Conference Board of Canada report notes that by year 2020, Canada could be facing a shortfall of one million skilled workers. As well, 2001 Statistics Canada data reports that 250,000 Canadians had registered for the Apprenticeship program, but only 18,260 (less than 10 per cent) completed the program.

ACKNOWLEDGEMENT

Edith Wenzel, Project Manager at The International Results Group, would like to acknowledge the input provided by all of the study participants: The Carma Centre for Excellence Board; numerous representatives from the residential construction industry; government representatives; the Calgary School Board and school representatives; post-secondary institution representatives; and others who provided detailed input into the case study.

Project Manager: William Semple

Consultant: Edith Wensel, The International Results Group

Housing Research at CMHC

Under Part IX of the *National Housing Act*, the Government of Canada provides funds to CMHC to conduct research into the social, economic and technical aspects of housing and related fields, and to undertake the publishing and distribution of the results of this research.

This fact sheet is one of a series intended to inform you of the nature and scope of CMHC's research.

To find more *Research Highlights* plus a wide variety of information products, visit our website at

www.cmhc.ca

or contact:

Canada Mortgage and Housing Corporation
700 Montreal Road
Ottawa, Ontario
K1A 0P7

Phone: 1 800 668-2642
Fax: 1 800 245-9274

©2005, Canada Mortgage and Housing Corporation
Printed in Canada
Produced by CMHC 10-06-05

OUR WEB SITE ADDRESS: www.cmhc.ca

Although this information product reflects housing experts' current knowledge, it is provided for general information purposes only. Any reliance or action taken based on the information, materials and techniques described are the responsibility of the user. Readers are advised to consult appropriate professional resources to determine what is safe and suitable in their particular case. Canada Mortgage and Housing Corporation assumes no responsibility for any consequence arising from use of the information, materials and techniques described.

63931

LE POINT EN RECHERCHE

Juillet 2005

Série socio-économique 05-024

ÉTUDE DE CAS SUR LE CARMA CENTRE FOR EXCELLENCE IN HOME BUILDING AND LAND DEVELOPMENT

INTRODUCTION

Dans cette étude de cas, on examine le développement et les résultats du Carma Centre for Excellence in Home Building and Land Development (Centre Carma pour l'excellence en construction résidentielle et en aménagement de terrains), situé à Calgary. En tant qu'approche dirigée par l'industrie pour combler les pénuries d'ouvriers spécialisés et de travailleurs dans le secteur de la construction résidentielle locale, le Carma Centre offre une stratégie appliquée particulière qui pourrait être reproduite dans d'autres régions du Canada afin d'améliorer l'approche de la formation des ouvriers et du perfectionnement professionnel adoptée par l'industrie.

Dans le domaine des ressources humaines, les problèmes de l'industrie comprennent le vieillissement des ouvriers spécialisés, la diminution du nombre d'entrants dans le secteur et une préoccupation croissante concernant la pénurie d'ouvriers spécialisés parmi les nouveaux travailleurs. Le Carma Centre a évolué de manière à régler les problèmes particuliers suivants en matière de ressources humaines : le manque global d'investissement du secteur dans la formation et le perfectionnement; le manque de planification de la relève et la perception d'un manque de reconnaissance et de respect pour une carrière dans les métiers, tant de la part des jeunes que de ceux qui les influencent. La SCHL participe au soutien d'une initiative plus vaste en collaboration avec l'Association canadienne des constructeurs d'habitations et Développement social Canada (anciennement Développement des ressources humaines Canada), en vue d'établir une stratégie pour venir à bout des pénuries nationales de main-d'œuvre dans les métiers de la construction.

Le Carma Centre, constitué en personne morale en avril 2000, a été financé par des membres clés du secteur et a reçu le nom des bailleurs de fonds initiaux, Carma Developers, une compagnie située à Calgary. Les partenaires du Carma Centre comprennent :

- la Calgary Region Home Builders Association (CRHBA)
- le Professional Home Builders Institute of Alberta (PHBIA)
- le programme de garantie des maisons neuves de l'Alberta (ANHWP)
- le Southern Alberta Institute of Technology (SAIT)
- et le conseil scolaire de Calgary (CBE)

Les buts du Carma Centre sont de former et de conserver une main-d'œuvre spécialisée pour le secteur de la construction résidentielle professionnelle de Calgary et de promouvoir la formation spécialisée en définissant les possibilités et emplois de base en construction résidentielle et en aménagement de terrains. Le Carma Centre cherche à mettre sur pied des initiatives locales fondées sur des partenariats avec l'industrie, les établissements d'enseignement, le gouvernement et les organisations de constructeurs résidentiels.

Canada

SCHL CMHC
AU CŒUR DE L'HABITATION

MÉTHODOLOGIE

L'approche adoptée par l'étude consistait à mener des entrevues approfondies avec :

- des membres du conseil d'administration du Carma Centre, des partisans du secteur et d'autres représentants de l'industrie de la construction résidentielle;
- des représentants du gouvernement de l'Alberta;
- des administrateurs, des directeurs, des praticiens de carrière et des professeurs en construction du conseil scolaire de Calgary;
- des directeurs d'associations de l'industrie;
- des représentants d'établissements d'enseignement postsecondaire;
- des représentants de groupes auxquels la SCHL s'intéresse de façon particulière en tant que main-d'œuvre possible pour le secteur de la construction résidentielle de Calgary (par exemple, les femmes et les Autochtones).

La méthodologie comprenait des entretiens sur place avec des entrepreneurs spécialisés et des groupes de discussion ainsi qu'avec des conseillers scolaires et d'orientation professionnelle. L'information qualitative a été complétée par une analyse de la documentation. L'information pour l'étude de cas a été recueillie entre novembre 2003 et février 2004. L'étude a tenu compte du fait que plusieurs initiatives du Carma Centre en étaient encore aux premières étapes de leur élaboration et qu'elles évolueront au fil du temps. Elle passe en revue les étapes qui avaient été franchies à ce moment-là.

CONSTATATIONS

Les principales activités de développement qui ont été terminées pendant les années de formation du Carma Centre comprennent :

- l'inventaire des initiatives de formation existantes afin d'éviter le chevauchement;
- la réalisation d'une évaluation des besoins du secteur afin de repérer les catégories de travailleurs où l'on constate que les pénuries sont critiques;
- la sollicitation de promesses de financement de cinq ans de la part de l'industrie;
- le recrutement de partisans à différents niveaux de financement.

En plus d'un engagement financier fort de la part de l'industrie, le Carma Centre a reçu une subvention de la SCHL et un financement de projet de Développement des ressources humaines Canada, du ministère des Ressources humaines et de l'Emploi de l'Alberta, et de l'Alberta Real Estate Foundation (Fondation de l'immobilier de l'Alberta).

Le plan stratégique du Carma Centre consiste à agir en tant que champion et organisateur de l'industrie, et non pas à enseigner ou à mettre au point des programmes de formation. Son rôle particulier consiste à servir de facilitateur pour organiser, coordonner et cibler les actifs et les ressources liés au développement des compétences en construction résidentielle.

Le Carma Centre comprend un conseil d'administration de 12 personnes bénévoles et composé des membres du conseil d'administration fondateur, de constructeurs, de représentants du gouvernement, de sous-traitants et de représentants d'établissements d'enseignement. Le Conseil d'administration tient des séances annuelles de planification pour établir des buts à court et à long terme. Les divers comités sont créés en fonction des besoins et quelques-uns le sont « en prévision des besoins ». Des directeurs sans pouvoir décisionnel offrent un soutien spécial et des conseils aux membres des comités. Au jour le jour, le Carma Centre fonctionne avec un directeur général et deux adjoints.

Initiatives

Les principaux objectifs du Carma Centre comprennent la sensibilisation accrue aux possibilités de carrière au sein de l'industrie de la construction résidentielle et la création de systèmes de formation appréciés pour les travailleurs et l'industrie. Bien que le principal marché cible soit les étudiants du niveau secondaire, les plans du Carma Centre comprennent la mobilisation des personnes qui ont de l'influence, comme les professeurs et les parents.

Finances :	Pour la collecte de fonds
Relations gouvernementales :	Pour explorer les sources possibles de financement gouvernemental et maintenir un profil élevé auprès des fonctionnaires
Relations avec les écoles secondaires :	Afin de sensibiliser les étudiants aux possibilités de carrière par des projets de construction résidentielle, un programme estival d'encadrement et des salons des carrières, et de répondre aux demandes individuelles d'information ou de présentations.
Programmes :	Pour travailler avec le Professional Home Builders Institute of Alberta (PHBIA) et le Southern Alberta Institute of Technology (SAIT) pour produire les cours dont l'industrie a besoin.
Publicité :	Afin de mieux sensibiliser les gens à l'intérieur et à l'extérieur de l'industrie, aux fins du recrutement, de l'éducation permanente, de la formation et de la mise à jour des compétences.
Marketing :	Pour élaborer une campagne de marketing stratégique; établir des liens avec les écoles secondaires et les sous-comités d'écoles secondaires; et se concentrer sur la promotion du modèle des cheminements de carrière.

Figure 1. Les Comités du Carma Centre et leur mandat

Le premier objectif du Carma Centre a été de se faire connaître de l'industrie et de la collectivité. Le Carma Centre a bénéficié d'énormément de publicité et d'une grande couverture médiatique, principalement en raison de son caractère unique. Parmi ses premières initiatives, on compte la recherche sur les attitudes et la sensibilisation; l'élaboration d'un site Web qui servirait de base de données et de point d'accès pour accroître la sensibilisation; la présence aux salons professionnels et la production et la distribution de dépliants, d'affiches et de CD. Le résultat de ces efforts, c'est qu'en 2000, le Carma Centre a reçu un prix dans le cadre du programme des Prix d'excellence en habitation (PEH) de la SCHL.

Le Carma Centre a évolué pour devenir une organisation à multiples facettes afin de répondre aux besoins croissants de l'industrie de la construction résidentielle et de s'attaquer aux principaux facteurs influant sur sa main-d'œuvre disponible. Voici quelques-uns des principaux produits et initiatives en cours :

- la certification des principaux corps de métier
- le projet de description des emplois et d'établissement du profil des compétences (passeport-compétences et échelles de carrière)
- le Career Pathways in Professional Homebuilding Project (projet des cheminements de carrière en construction résidentielle professionnelle)
- le programme d'encadrement durant l'été

Certification des principaux métiers

Le Carma Centre croit que la certification répondra au besoin de formation future du secteur et qu'elle viendra à bout d'une partie des difficultés qu'éprouve l'industrie à attirer les jeunes vers les métiers. Son plan pour modifier la perception sociétale moins que favorable des emplois dans l'industrie consiste à la fois à mieux faire connaître les possibilités d'avancement professionnel et à mettre au point un processus d'accréditation. Le Carma Centre négocie actuellement avec l'Alberta Apprenticeship and Industry Training Board (commission d'apprentissage et de formation industrielle de l'Alberta) pour mettre en œuvre la certification des métiers de la construction résidentielle.

Certains des problèmes que pose la certification sont la possibilité qu'une certification « faite en Alberta » limite la mobilité de la main-d'œuvre entre les provinces; la difficulté d'obtenir l'acceptation complète, par l'industrie, afin de soutenir l'embauche de travailleurs certifiés seulement; et le maintien du salaire des travailleurs de la construction résidentielle à des niveaux comparables à ceux qu'on trouve dans l'industrie de la construction commerciale et industrielle.

Passeport-compétences et échelles de carrière
Avec l'apport de l'industrie, le Carma Centre valide les descriptions de 48 emplois dans l'industrie de la construction résidentielle et met au point des profils d'avancement de carrière pour chacun. Le Centre travaille avec l'industrie pour définir les tâches des divers emplois et la formation requise pour passer du stade d'apprenti à celui de travailleur qualifié.

Une autre initiative clé consiste à terminer l'établissement d'un passeport-compétences[1] pour chacun des emplois en construction résidentielle. Le passeport-compétences se fonde sur un modèle utilisé dans l'industrie manufacturière. Cette initiative se traduira par un outil de planification de carrière qui décrit toutes les compétences et les habiletés exigées pour un emploi. Le passeport aidera les travailleurs à évaluer leurs compétences transférables et à déterminer les orientations qu'ils peuvent donner à leur carrière. Une étape critique pour le Carma Centre sera la mise en œuvre du passeport qui, pour être un succès, exigera le soutien de l'industrie et du système scolaire. Ce produit fera l'objet d'un essai pilote au printemps de 2005.

Projet des cheminements de carrière en construction résidentielle professionnelle
Le programme de cheminement de carrière permet aux étudiants ayant des objectifs professionnels clairs de commencer à acquérir des compétences dans des métiers de la construction résidentielle tout en poursuivant leurs études secondaires. Les étudiants qui participent au programme obtiendront une équivalence de cours dans un établissement postsecondaire. Le programme inclut des occasions d'acquérir une expérience professionnelle, de bénéficier d'un encadrement, de faire des stages et de travailler dans le cadre d'un programme d'été.

Ensemble, le Carma Centre, le SAIT et les écoles secondaires travaillent à l'établissement initial du programme des cheminements de carrière pour la construction résidentielle. Cela comprend un examen et une révision des programmes d'études secondaires et du programme du SAIT afin de déterminer les lacunes de la formation et de l'enseignement. Ce programme devra être mis en œuvre graduellement, mais le lancement du programme conjoint est la prochaine étape critique pour le Carma Centre. Bien que le passage au modèle des cheminements de carrière soit un changement de paradigme qui a déjà commencé à se produire dans les écoles secondaires, il présente le plus grand défi pour le Carma Centre, car les écoles secondaires doivent adapter leurs programmes de formation et leurs finances à leur nouvelle responsabilité à l'égard de la préparation des étudiants au milieu de travail.

Programme d'encadrement durant l'été
Les relations que le Carma Centre a établies avec les jeunes et l'intérêt que les étudiants ont exprimé à l'égard de la participation à un programme d'encadrement sont une réalisation importante du Centre.

En utilisant le modèle de stage du conseil scolaire de Calgary afin de présenter l'industrie de la construction résidentielle aux étudiants du niveau secondaire, le Carma Centre a officiellement mis en œuvre le programme d'encadrement durant l'été des constructeurs d'habitations en 2000. Ce programme donne aux étudiants qui s'intéressent à l'industrie des occasions d'acquérir de l'expérience et permet aux employeurs de leur présenter les nombreuses options qu'offre la construction résidentielle. En plus de promouvoir les métiers en tant que choix de carrière, le Carma Centre fait aussi la promotion de l'entrée dans le secteur de la construction résidentielle dans des emplois comme l'administration, la vente et la gestion.

Bien que le projet d'encadrement ait été une réalisation positive, il reste certaines questions à régler. Elles comprennent, entre autres, la difficulté de jumeler l'étudiant à la bonne occasion et de convaincre l'industrie de consacrer plus de temps et de ressources à la participation au programme.

Marketing
Le Carma Centre met ses stratégies de marketing en œuvre par étapes. En plus des initiatives visant à sensibiliser les jeunes et le public qui ont eu lieu pendant la période de formation, le prochain programme de marketing important aura lieu au printemps de 2005 et comprendra :

- la présentation de la trousse d'information sur les compétences[2] dans les écoles secondaires;
- la promotion de l'industrie auprès des personnes qui influencent les étudiants, y compris les parents et les professeurs.

Groupes de travailleurs non traditionnels

[1] Un passeport-compétences est un document sur lequel on inscrit la maîtrise qu'un individu a des habiletés et compétences nécessaires pour un emploi particulier

[2] La trousse d'information sur les compétences comprend de l'information sur les carrières visant les étudiants du niveau secondaire. L'information comprend un ensemble complet de descriptions de carrières au sein de l'industrie de la construction résidentielle. Cette information, qui sera distribuée dans les écoles secondaires, est présentée de façon unique dans une boîte ayant la forme d'un coffre à outils d'ouvrier.

Le Carma Centre commence à explorer les moyens possibles de faire participer les travailleurs non traditionnels en tant que source possible de main-d'œuvre. Ces groupes comprennent :

- les femmes
- les Autochtones
- les jeunes désavantagés qui ne fréquentent pas l'école

À l'heure actuelle, le Carma Centre se concentre sur la mise en œuvre réussie de ses programmes dans les écoles secondaires avant de consacrer ses ressources aux groupes de travailleurs non traditionnels.

Facteurs clés de succès du Carma Centre

- **Information et recherche**. Cela a ajouté de la valeur à l'industrie en permettant de mieux comprendre les problèmes de main-d'œuvre et les besoins de formation actuels et futurs.
- **Proactivité**. Puisqu'il s'agissait d'une initiative dirigée par l'industrie, celle-ci a participé au tout début des étapes de la planification et le gouvernement a joué un rôle de soutien.
- **Des partisans engagés**. Le Carma Centre est dirigé par un conseil d'administration comprenant des chefs de file visionnaires de l'industrie qui se sont engagés à atteindre leurs objectifs.
- **L'importance accordée aux partenariats**. Faire reconnaître au conseil scolaire de Calgary la valeur de travailler avec l'industrie est une réalisation importante. Cela a considérablement augmenté le profil de la construction résidentielle en tant que possibilité de carrière dans le système scolaire.
- **Aide financière**. L'importance accordée à l'efficacité par rapport au coût a été une des forces du Carma Centre. L'aide financière provenant de l'industrie de la construction résidentielle a permis au Carma Centre de se concentrer directement sur les buts, qui sont de travailler avec les jeunes, les parents et les professeurs. L'aide gouvernementale a permis au Carma Centre de mettre en œuvre des projets spéciaux, comme l'examen de la possibilité de recourir aux travailleurs non traditionnels comme source de main-d'œuvre.

Initiatives futures

Le travail futur du Carma Centre comprend les dernières étapes des initiatives suivantes :

- La mise au point et le lancement d'une trousse de marketing visant à sensibiliser les jeunes;
- L'établissement d'un programme de formation;
- La constitution de réseaux;
- Les efforts de liaison supplémentaires avec les conseils scolaires, les écoles secondaires et les établissements postsecondaires.

CONCLUSIONS

Le Carma Centre est une initiative unique du marché du travail qui a consisté à établir des partenariats entre l'industrie de la construction et des organisations scolaires et le gouvernement. L'industrie de la construction résidentielle de Calgary a fait preuve de leadership en reconnaissant, avant les autres, les problèmes d'emploi et de manque de compétences dans l'industrie locale de la construction résidentielle. Des concurrents dans la vie de tous les jours se sont regroupés pour travailler à la résolution des problèmes à court et à long terme de l'industrie en matière de ressources humaines, d'une manière pratique et pertinente pour l'industrie.

Les alliances stratégiques du Carma Centre ont été axées sur l'établissement de partenariats avec des établissements d'enseignement postsecondaire et secondaire afin de donner une formation, plutôt que de devenir un concurrent de ces établissements. L'étude de cas fait remarquer que l'éducation, les partenariats et l'établissement de réseaux sont des composantes clés du concept du Carma Centre. On y trouve un examen approfondi du Carma Centre, des étapes qui ont mené aux initiatives de formation et de sensibilisation et de la participation au programme de cheminement de carrière du conseil scolaire de Calgary.

À l'échelle nationale, l'examen du Carma Centre en tant que modèle est important pour les raisons suivantes :

- *Abordabilité du logement* : La pénurie d'ouvriers qualifiés dans les métiers de la construction résidentielle entraîne des retards de la construction et fait augmenter le coût des maisons neuves.

- *Qualité du logement* : Les normes de qualité sont une question clé qui touche l'industrie de la construction résidentielle dans le Canada entier. L'absence d'accréditation dans l'industrie continuera de réduire la qualité de l'exécution des travaux de construction résidentielle.
- *Pénurie nationale de main-d'œuvre* : Statistique Canada indique que 12 % seulement des Canadiens de 25 ans ou plus (2,4 millions de personnes) sont qualifiés pour pratiquer un métier. Un rapport du Conference Board du Canada de 2002 fait remarquer que d'ici 2010, le Canada pourrait faire face à une pénurie d'un million de travailleurs qualifiés. En plus, selon des données de Statistique Canada pour 2001, 250 000 Canadiens s'étaient inscrits à un programme d'apprentissage, mais seulement 18 260 personnes (moins de 10 %) ont terminé le programme.

REMERCIEMENTS

Edith Wenzel, gestionnaire de projet à l'International Results Group, aimerait remercier pour leur apport tous les participants à l'étude : le conseil d'administration du Carma Centre for Excellence; les nombreux représentants de l'industrie de la construction résidentielle; les représentants gouvernementaux; les représentants du conseil scolaire et des écoles de Calgary; les représentants d'établissements postsecondaires; et les autres personnes qui ont fourni des données détaillées pour l'étude de cas.

Gestionnaire de projet : William Semple

Consultante pour le projet de recherche :
Edith Wensel, l'International Results Group

Recherche sur le logement à la SCHL

Aux termes de la partie IX de la *Loi nationale sur l'habitation*, le gouvernement du Canada verse des fonds à la SCHL afin de lui permettre de faire de la recherche sur les aspects socio-économiques et techniques du logement et des domaines connexes, et d'en publier et d'en diffuser les résultats.

Le présent feuillet documentaire fait partie d'une série visant à vous informer sur la nature et la portée du programme de recherche de la SCHL.

Pour consulter d'autres feuillets *Le Point en recherche* et pour prendre connaissance d'un large éventail de produits d'information, visitez notre site Web à

www.schl.ca

ou communiquez avec la

Société canadienne d'hypothèques et de logement
700, chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0P7

Téléphone : 1 800 668-2642
Télécopieur : 1 800 245-9274

©2005, Société canadienne d'hypothèques et de logement
Imprimé au Canada
Réalisation : SCHL 10-06-05

NOTRE ADRESSE SUR LE WEB : www.schl.ca

Bien que ce produit d'information se fonde sur les connaissances actuelles des experts en habitation, il n'a pour but que d'offrir des renseignements d'ordre général. Les lecteurs assument la responsabilité des mesures ou décisions prises sur la foi des renseignements contenus dans le présent ouvrage. Il revient aux lecteurs de consulter les ressources documentaires pertinentes et les spécialistes du domaine concerné afin de déterminer si, dans leur cas, les renseignements, les matériaux et les techniques sont sécuritaires et conviennent à leurs besoins. La Société canadienne d'hypothèques et de logement se dégage de toute responsabilité relativement aux conséquences résultant de l'utilisation des renseignements, des matériaux et des techniques contenus dans le présent ouvrage.

63932